

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานในสังกัด
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี

Factors Affecting the Success of Operational Plan Implementation
under the Lopburi Provincial Public Health Office

ธีรยุทธ ปานพรหม

บทคัดย่อ

การวิจัยแบบผสมผสานเชิงอธิบายตามลำดับครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ระดับการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบ McKinsey 7S ระดับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสาธารณสุขจำนวน 304 คน คัดเลือกด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม 5 ส่วน ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป ความสำเร็จในการดำเนินงาน ปัจจัยการบริหารจัดการองค์กร ความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และคำถามปลายเปิด แบบวัดความสำเร็จ ปัจจัยองค์กร ความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.95, 0.97, 0.75, 0.86 และ 0.86 ตามลำดับ เก็บรวบรวมข้อมูลภายหลังได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วมวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยใช้กรอบ McKinsey 7S เป็นแนวทางจัดหมวดหมู่

ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโดยรวมอยู่ในระดับสูง (Mean=4.10, S.D.=0.71) และการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบ McKinsey 7S โดยรวมอยู่ในระดับสูง (Mean=4.15, S.D.=0.69) บุคลากรมีความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 92.00 ส่วนทักษะ และการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง การบริหารจัดการองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=0.89, p<0.05$) ขณะที่ความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ($r=0.43, p<0.05$) ผลเชิงคุณภาพพบปัญหาสำคัญ ได้แก่ ตัวชี้วัดและนโยบายที่เปลี่ยนแปลง การแบ่งบทบาทและการประสานงานไม่ชัดเจน ระบบข้อมูลซ้ำซ้อน ภาระงานสูง อัตรากำลังไม่สมดุลกับภาระงาน การสื่อสารและการมีส่วนร่วมไม่ทั่วถึง รวมถึงข้อจำกัดด้านทักษะข้อมูลและเทคโนโลยี สรุปได้ว่า ความสำเร็จของแผนขึ้นอยู่กับความสอดคล้องขององค์ประกอบองค์กร โดยเฉพาะระบบงาน บุคลากร รูปแบบการบริหาร และค่านิยมร่วม จึงควรพัฒนาฐานข้อมูลแบบบูรณาการ ลดงานซ้ำซ้อน จัดสรรกำลังคนตามภาระงาน พัฒนาสมรรถนะบุคลากร และส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์, แผนปฏิบัติการ, ความสำเร็จขององค์กร, กรอบ McKinsey 7S, สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี

Abstract

This explanatory sequential mixed-methods study aimed to examine the levels of strategic management knowledge, attitudes, and practices; organizational management based on the McKinsey 7S Framework; and action plan implementation success among agencies under the Lopburi Provincial Public Health Office. It also investigated the relationships between these factors and implementation success and synthesized recommendations for organizational improvement. The quantitative sample comprised 304 public health personnel selected through stratified random sampling. Data were collected using a five-part questionnaire with Cronbach's alpha coefficients of 0.95, 0.97, 0.75, 0.86, and 0.86 for implementation success, organizational management, knowledge, attitudes, and practices, respectively. Quantitative data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient at the 0.05 significance level. Open-ended responses were analyzed using content analysis based on the McKinsey 7S Framework.

The results showed that action plan implementation success ($M = 4.10$, $SD = 0.71$) and organizational management ($M = 4.15$, $SD = 0.69$) were both at high levels. Strategic management knowledge was at a very high level (92.00%), while attitudes and practices were at high levels. Overall organizational management had a very strong positive correlation with implementation success ($r = 0.89$, $p < 0.05$), whereas overall strategic management knowledge, attitudes, and practices had a moderate positive correlation ($r = 0.43$, $p < 0.05$). Qualitative findings identified organizational systems, workforce management, leadership style, workload, information-system integration, and personnel competency development as key factors influencing success. In conclusion, successful implementation depends on the alignment of organizational systems, staff, management style, and shared values. Public health agencies should therefore strengthen integrated information systems, align workforce allocation with workload, enhance personnel competencies, and promote participatory management.

Keywords: Strategic Management, Operational Plan, Organizational Success, McKinsey 7S Framework, Lopburi Provincial Public Health Office

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ปัจจุบันระบบสาธารณสุขจำเป็นต้องปรับแผนการดำเนินงานและระบบบริการที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องในการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายในแต่ละยุทธศาสตร์ โดยการปฏิบัติงานนั้นบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น 5 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) โดยสมรรถนะเป็นเครื่องมือช่วยแปลงกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารคนโดย เป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาความสามารถคนในองค์กรอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

ปัจจุบันสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรีมีหน่วยงานในการควบคุมกำกับดูแลแบ่งเป็น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจำนวน 128 แห่ง สาธารณสุขอำเภอจำนวน 11 แห่ง โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 11 แห่ง และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรีมีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 4,454 คน (สรุปตรวจราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี ครั้งที่ 2/2568)

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี มีวิสัยทัศน์ “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ชับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ภาครัฐมีส่วนร่วม” โดยขับเคลื่อนผ่าน 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ประชาชนชาวลพบุรีสุขภาพดีทุกช่วงวัย 2) เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีความสุข 3) ยกระดับและปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อการขับเคลื่อนระบบสาธารณสุขจังหวัดลพบุรีอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) ขับเคลื่อนภาคีเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนในพื้นที่อย่างบูรณาการ โดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์สุขภาพจังหวัดลพบุรี ในปี 2566 ถึง 2570

แม้ว่าสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรีจะมีโครงสร้างยุทธศาสตร์ที่วางรากฐานไว้อย่างเป็นระบบ แต่จากการกำกับติดตามผลงานตามยุทธศาสตร์ในรอบปีที่ผ่านมา กลับสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างมีนัยสำคัญระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ โดยปัญหาเชิงโครงสร้างที่พบประการแรกคือ ขาดการบูรณาการแม้บุคลากรจะมีความรู้พื้นฐานตามสายงาน แต่ยังขาดความสามารถในการเชื่อมโยง (Integrated Skills) จากทฤษฎีเชิงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ให้เข้ากับบริบทงานสาธารณสุขสมัยใหม่ ส่งผลให้การปฏิบัติงานในหลายส่วนยังคงเป็นลักษณะงานหน้าเดียว ไม่สามารถดึงทักษะและความเชี่ยวชาญออกมาใช้เพื่อขับเคลื่อนตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ได้อย่างเต็มศักยภาพ ประการต่อมาคือ ความยากในการปรับตัวเชิงเทคโนโลยีและวิชาการ ปัจจุบันองค์กรเผชิญกับความกดดันจากการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล (Digital Transformation) แต่จากการติดตามกลับพบว่าบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี ยังขาดรูปแบบ หรือแนวทางที่เป็นมาตรฐานในการนำเทคโนโลยีและระเบียบวิธีทางวิชาการมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม ภาระงานส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับรูปแบบเดิม ทำให้การบริหารจัดการข้อมูลและการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ขาดความรวดเร็วและแม่นยำ จุดอ่อนในกระบวนการนำไปปฏิบัติ (Weak Implementation) นี้ หากไม่ได้รับการแก้ไขหรือวิเคราะห์หาปัจจัยสาเหตุที่แท้จริง จะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่าความล้มเหลวหรือความสำเร็จในการดำเนินงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงตัวแผนงานเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่แสดงออกผ่าน ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม (KAP) และ ปัจจัยองค์กร ที่เป็นโครงสร้างสนับสนุน ซึ่งเป็นประเด็นเร่งด่วนที่ต้องทำการศึกษาลึกลงไป เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบโจทย์ความท้าทายในปัจจุบันอย่างยั่งยืน

จากทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม อธิบายว่าเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้รับสาร อันเนื่องมาจากผู้รับสารนั้นเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมกับการสื่อสาร หากการส่งสารและการกระจายนวัตกรรมจำเป็นต้องผ่านการสื่อสารสังคมแล้ว สมรรถนะของการส่งสารและการกระจายนวัตกรรมก็สามารถวัดได้จากการสำรวจ KAP (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2533) และจากทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการต่อเนื่องที่องค์กรใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายระยะยาว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานทั้งหมดสอดคล้องกับทิศทางที่วางไว้ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบหลักคือ กำหนดทิศทางขององค์กร สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร และสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (รศ. ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2565)

ความสำเร็จในการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ จำเป็นต้องอาศัยความสอดคล้องของปัจจัยองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey 7-S Framework ที่เชื่อมโยงทั้ง "ส่วนโครงสร้าง" (Hard Elements) อันได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) และระบบการทำงาน (Systems) เข้ากับ "ส่วนทรัพยากรมนุษย์" (Soft Elements) คือ บุคลากร (Staff) ทักษะสมรรถนะ (Skills) และรูปแบบการบริหาร (Style) โดยมีความนิยมร่วม (Shared Values) เป็นแกนกลางในการยึดโยงเป้าหมายองค์กร หากปัจจัยทั้ง 7 ประการขาดความสมดุล จะก่อให้เกิดช่องว่างสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาปัจจัยเหล่านี้เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการปิดช่องว่างการทำงานและเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน (Waterman, Peters, & Phillips, 1980)

การบริหารงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมีรากฐานมาจากแนวคิด Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton (1992) ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 โดยมุ่งเน้นการวัดผลที่สมดุลใน 4 มิติหลัก เริ่มจากมิติด้านประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ สาธารณสุข, มิติด้านคุณภาพในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อราชการ, มิติด้านประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดขั้นตอนการทำงาน และมิติด้านการพัฒนาองค์กรในการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรและระบบฐานข้อมูล เพื่อให้การดำเนินงานมีมาตรฐานและเกิดประโยชน์สูงสุด (พสุ เดชะรินทร์, 2548; สำนักงาน ก.พ.ร., 2546)

จากกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569 โดยได้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568 และจากการกำกับติดตามผลงานตามยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุข พบว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี ยังขาดการนำความรู้เชิงบูรณาการ ความสามารถทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานที่สำคัญ รวมทั้งขาดแบบแผนที่ชัดเจนในการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของบุคลากรหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี เพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงนโยบายในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมการปฏิบัติงานสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ เชื่อมโยงกับนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข นโยบายยุทธศาสตร์จังหวัด และนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ อย่างเป็นรูปธรรม และเพื่อพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี

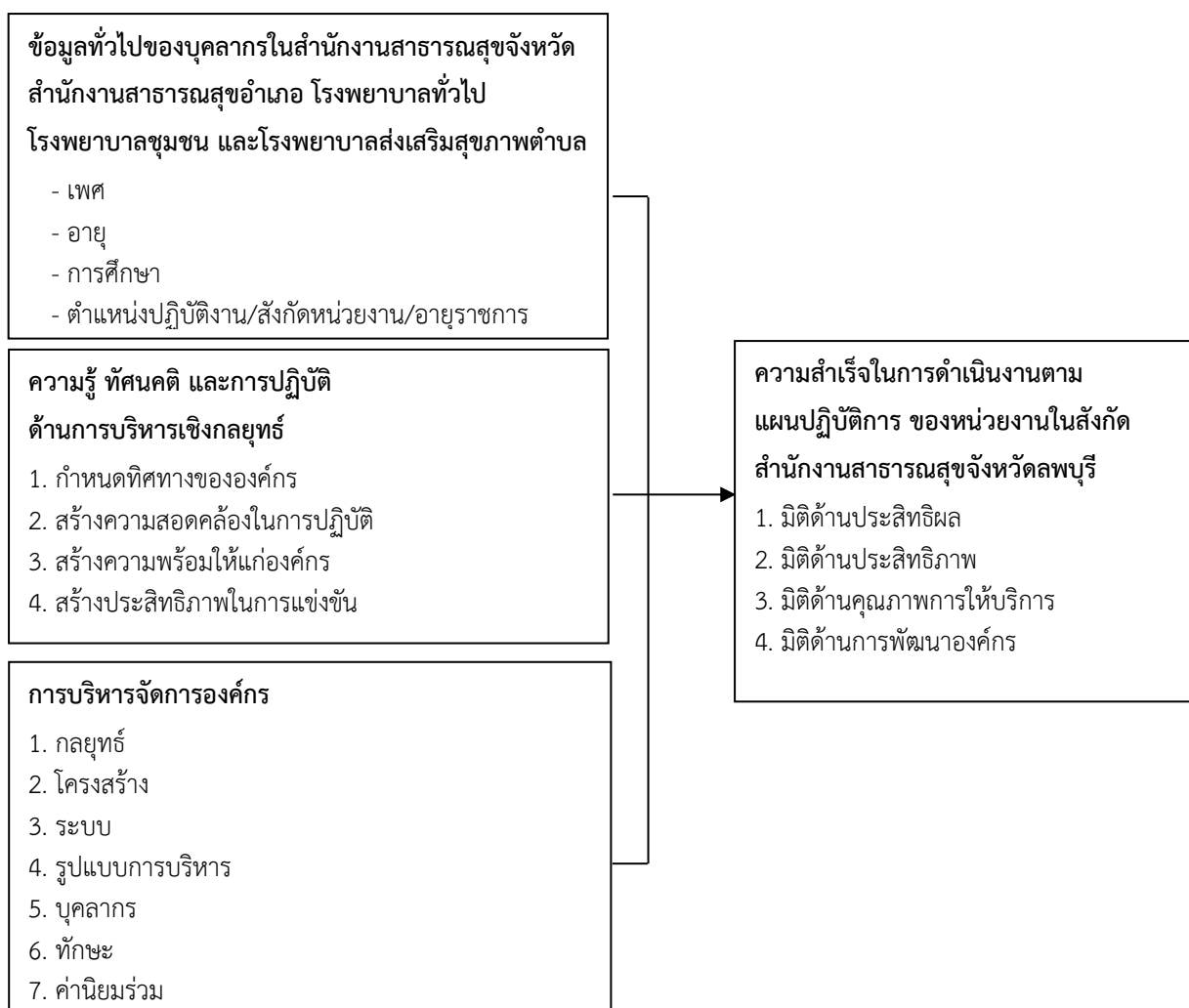
วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยองค์การบริหารจัดการ ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยองค์การบริหารจัดการ ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

3. สมมติฐานการวิจัย

1. การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey 7S มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
2. ความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

4. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี
2. นำผลการศึกษาไปพัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรสาธารณสุข สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี ทุกระดับมีความรู้ มีทัศนคติที่ดี นำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. เพื่อนำผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัย องค์การการจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการไปสู่การพัฒนา กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรและเหมาะสมกับบริบทของ พื้นที่ โดยบูรณาการเชื่อมโยงกับนโยบายจากกระทรวงสาธารณสุข นโยบายยุทธศาสตร์จังหวัด และนโยบาย ยุทธศาสตร์ชาติ

6. วิธีการศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรีเป็นการวิจัยเชิงพรรณนาแบบภาคตัดขวาง(Cross-sectional descriptive study) มีแบบแผนการวิจัย เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยเก็บข้อมูลเชิง ปริมาณ (Quantitative) ในระยะที่ 1 เพื่อศึกษาภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ จากนั้นจึงเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative) ในระยะที่ 2 ศึกษาข้อมูลสาเหตุของปัญหาด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อเจาะลึกถึงสาเหตุหรืออุปสรรคที่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้นๆ

7. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานสังกัดสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดลพบุรี ประกอบด้วยสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาล ทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล รวมทั้งสิ้น 4,454 คน

1. กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณกำหนดขนาดโดยใช้สูตรของ Yamane ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ ขนาดตัวอย่างตามแผนจำนวน 367 คน สำหรับข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ในบทความนี้เป็นแบบสอบถามที่ สมบูรณ์และสามารถใช้วิเคราะห์ได้จำนวน 304 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82.83 ของขนาดตัวอย่างที่กำหนด ซึ่งถือว่า อยู่ในระดับสูง การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ 2 ขั้นตอน (Two-stage Stratified Random Sampling) โดยจัดสรรกลุ่มตัวอย่างตามระดับอำเภอและประเภทหน่วยบริการด้วยวิธี Square Root Allocation ก่อนสุ่มรายชื่อบุคลากรด้วยวิธี Simple Random Sampling เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของ หน่วยงานทุกระดับอย่างเหมาะสม

2. การศึกษาเชิงคุณภาพ กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จากผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน และผู้รับผิดชอบงานแผนของหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ จำนวน 20 คน

8. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

8.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ การศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี แบบสอบถาม ประยุกต์มาจากการศึกษาของ กิตติคุณ พันธุ์เสียม (2567) โดยนำทฤษฎีความรู้ ทัศนคติ และการปฏิบัติ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การ

บริหารจัดการองค์กร และคำรับรองการปฏิบัติราชการจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 4 มิติหลัก ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล, มิติด้านคุณภาพ, มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยผ่านการทดสอบ การหาค่าความตรงตามเนื้อหา (content validity index, CVI) จากผู้เชี่ยวชาญ และการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

8.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide) ซึ่งพัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดการประเมินผล 4 มิติหลัก (ประสิทธิผล, คุณภาพ, ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร) โดยเครื่องมือมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions)

9. การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ ผ่านการพิจารณาเห็นชอบอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี รหัสโครงการวิจัย LBEC 010/2569 วันที่รับรอง 6 เมษายน 2569 โดยวิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ที่ไม่เปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคล

10. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยได้จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรีถึงหน่วยงานในสังกัด ภายหลังได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับทราบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและให้ความยินยอมก่อนตอบแบบสอบถาม ในส่วนของข้อมูลเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide)

11. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ปัจจัยองค์กร และความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติ ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสังเคราะห์ประเด็นสำคัญ และเชื่อมโยงกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่ออธิบายผลการศึกษาในภาพรวม

12. ผลการศึกษา

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (N=304)

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	65	21.38
หญิง	239	78.62
อายุ (ปี)		
น้อยกว่า 25	3	0.99
26-34	29	9.54
35-44	66	21.71
45-54	139	45.72
มากกว่า 55	67	22.04

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (N=304)(ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	7.57
ปริญญาตรี	175	57.57
ปริญญาโท	106	34.87
ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน		
แพทย์	15	4.93
นักวิชาการสาธารณสุข/นักสาธารณสุข	85	27.96
พยาบาลวิชาชีพ	117	38.49
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	7	2.30
อื่นๆ	80	26.31
ระดับของตำแหน่ง		
ชำนาญงาน	2	0.66
ปฏิบัติการ	67	22.04
ชำนาญการ	196	64.47
ชำนาญการพิเศษ	36	11.84
เชี่ยวชาญ	3	0.99
สังกัดหน่วยงาน		
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด	21	6.90
โรงพยาบาล	194	63.82
โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	59	19.41
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ	30	9.87
อายุราชการ (ปี)		
น้อยกว่า 5	23	7.57
5-10	17	5.59
11-15	53	17.43
มากกว่า 15	211	69.41
รวม	304	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 78.62) อายุ 45–54 ปี (ร้อยละ 45.72) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 57.57) และปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ (ร้อยละ 38.49) ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ (ร้อยละ 64.47) สังกัดโรงพยาบาล (ร้อยละ 63.82) และมีอายุราชการมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 69.41) สะท้อนว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นบุคลากรวิชาชีพที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการของหน่วยงานสาธารณสุข

ตารางที่ 2 ความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (N=304)

องค์ประกอบ	คะแนน เต็ม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
ความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	1.00	0.92	0.16	ดีมาก
ทัศนคติด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	5.00	4.35	0.47	สูง
การปฏิบัติด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	5.00	4.13	0.54	สูง

จากตารางที่ 2 พบว่า บุคลากรมีความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ ดีมาก (Mean = 0.92, S.D. = 0.16 คิดเป็นร้อยละ 92.00 ของคะแนนเต็ม) สะท้อนว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างดี ขณะที่ ทัศนคติด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ย 4.35 (S.D. = 0.47) อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ส่วนการปฏิบัติด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ย 4.13 (S.D. = 0.54) อยู่ในระดับสูง สะท้อนให้เห็นถึงการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 3 การบริหารจัดการองค์กร (N=304)

องค์ประกอบ	คะแนน เต็ม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
Strategy (กลยุทธ์)	5.00	4.15	0.76	สูง
Structure (โครงสร้างองค์กร)	5.00	4.07	0.68	สูง
Systems (ระบบงาน)	5.00	4.11	0.70	สูง
Style (รูปแบบการบริหาร)	5.00	4.11	0.70	สูง
Staff (บุคลากร)	5.00	4.21	0.68	สูงมาก
Skills (ทักษะ)	5.00	4.18	0.65	สูง
Shared Values (ค่านิยมร่วม)	5.00	4.31	0.61	สูงมาก
ภาพรวมการบริหารจัดการองค์กร	5.00	4.15	0.69	สูง

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาพรวมของปัจจัยองค์การตามกรอบแนวคิด McKinsey 7S อยู่ในระดับสูง (Mean = 4.15, S.D. = 0.69) โดยด้านค่านิยมร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือด้านบุคลากร ทักษะ กลยุทธ์ ระบบงาน รูปแบบการบริหาร และโครงสร้างองค์กร แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเชิงบวกต่อองค์ประกอบสำคัญขององค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

ตารางที่ 4 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (n = 304)

องค์ประกอบ	คะแนน เต็ม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
ด้านประสิทธิผล	5.00	4.03	0.70	สูง
ด้านประสิทธิภาพ	5.00	4.06	0.72	สูง
ด้านคุณภาพการให้บริการ	5.00	4.17	0.68	สูง
ด้านการพัฒนาองค์กร	5.00	4.12	0.72	สูง
ภาพรวมระดับความสำเร็จ	5.00	4.10	0.71	สูง

จากตารางที่ 4 ภาพรวมความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการอยู่ในระดับสูง (Mean = 4.10, S.D. = 0.71) โดยด้านคุณภาพการให้บริการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือการพัฒนาองค์กร ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กร และ ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (n = 304)

องค์ประกอบ	Pearson's Correlation (r)	p-value	ระดับ ความสัมพันธ์
ความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	0.43	<0.05	ปานกลาง
การบริหารจัดการองค์กร	0.89	<0.05	สูงมาก

จากตารางที่ 5 พบว่าภาพรวมของความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (KAP) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในระดับ ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.43, p < 0.05$) ในส่วนการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในระดับ สูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.89, p < 0.05$) แสดงให้เห็นว่า เมื่อองค์กรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้การดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน

ตารางที่ 6 สรุปผลสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (n = 20)

องค์ประกอบ	ประเด็นหลัก	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางพัฒนา
Strategy (กลยุทธ์)	การกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดควร สอดคล้องกับบริบท พื้นที่	เป้าหมายบางตัวสูงเกิน ศักยภาพ มีการเปลี่ยน นโยบายระหว่างปี และ ตัวชี้วัดไม่สะท้อนปัญหาจริง	ปรับตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับ บริบท ทบทวนแผนร่วมกับผู้ ปฏิบัติ และจัดลำดับ ความสำคัญของงาน
Structure (โครงสร้างองค์กร)	การแบ่งบทบาท และการประสานงาน ระหว่างหน่วยงาน	บทบาทบางส่วนซ้ำซ้อน การ ประสานงานระหว่าง หน่วยงานยังไม่ต่อเนื่อง	กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ ชัดเจน เพิ่มการบูรณาการ ระหว่างหน่วยงาน
Systems (ระบบงาน)	ระบบข้อมูลและระบบ ติดตามผลเป็นประเด็น ที่กล่าวถึงมากที่สุด	ฐานข้อมูลหลายระบบ บันทึก ข้อมูลซ้ำ การดึงข้อมูลยาก ระบบดิจิทัลยังไม่เชื่อมโยง และภาระรายงานสูง	พัฒนาฐานข้อมูลกลาง เชื่อมโยงระบบสารสนเทศ ลดการรายงานซ้ำ และใช้ Dashboard ติดตามผล
Style (รูปแบบการ บริหาร)	ภาวะผู้นำและการสื่อสาร ของผู้บริหาร	การสื่อสารนโยบายไม่ทั่วถึง ขาดการรับฟังความคิดเห็น และการติดตามงานไม่ สม่าเสมอ	ส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
Staff (บุคลากร)	การจัดสรรกำลังคนและ ภาระงาน	อัตรากำลังไม่เพียงพอ ภาระ งานเพิ่มขึ้น ส่งผลให้คุณภาพ งานลดลงและดำเนินงานไม่ ทันตามแผน	จัดสรรกำลังคนตามภาระ งาน กระจายงานให้ เหมาะสม และสนับสนุน สวัสดิการเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ

ตารางที่ 6 สรุปผลสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (n = 20)(ต่อ)

องค์ประกอบ	ประเด็นหลัก	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางพัฒนา
Skills (ทักษะ)	การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	บุคลากรยังต้องการทักษะด้านการใช้ข้อมูลดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารโครงการ	จัดอบรมอย่างต่อเนื่อง พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ
Shared Values (ค่านิยมร่วม)	การทำงานเป็นทีมและเป้าหมายร่วมขององค์กร	ขาดเป้าหมายร่วม ความสามัคคี และแรงจูงใจในการทำงานในบางหน่วยงาน	สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม ความเป็นทีม ร่วมมือ และการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง

จากตารางที่ 6 พบว่า ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเกิดจากความสอดคล้องขององค์ประกอบทั้ง 7 ด้านขององค์กร โดยเฉพาะ ระบบงาน (Systems) บุคลากร (Staff) และ รูปแบบการบริหาร (Style) ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้ตอบกล่าวถึงมากที่สุด ขณะเดียวกัน ปัญหาและอุปสรรคสำคัญ ได้แก่ ภาระงานและอัตราค่าจ้างที่ไม่สมดุล ระบบข้อมูลที่ซ้ำซ้อน การเปลี่ยนแปลงนโยบายและตัวชี้วัด รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ยังไม่ทั่วถึง

13. สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยบูรณาการผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากบุคลากร 304 คน และข้อมูลเชิงคุณภาพจากคำถามปลายเปิด ผลการศึกษาสามารถอภิปรายตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโดยรวมอยู่ในระดับ สูง (Mean = 4.10, S.D. = 0.71) โดยเฉพาะด้านคุณภาพการให้บริการและการพัฒนาองค์กร แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรีสามารถขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการบริหารทรัพยากร การให้บริการ และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิด Strategic Management ซึ่งอธิบายว่าความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างกำหนัดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wongsin และคณะ (2025) ที่พบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านสุขภาพ ข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุนข้อค้นพบดังกล่าว โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์สะท้อนว่า การมีแผนงานที่ชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดที่เข้าใจง่าย และการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ ช่วยให้อาสาสมัครสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย แม้ว่าจะยังประสบปัญหาด้านภาระงานและข้อจำกัดของทรัพยากรก็ตาม

2. การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบ McKinsey 7S

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบ McKinsey 7S โดยรวมอยู่ในระดับ สูง (Mean = 4.15, S.D. = 0.69) และมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานในระดับ สูงมาก ($r = 0.89$, $p < 0.05$) แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร มากกว่าการกำหนดแผนเชิงยุทธศาสตร์เพียงอย่างเดียว ผลดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบแนวคิด McKinsey 7S

Framework ซึ่งเสนอว่าองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านต้องมีความสอดคล้องกันจึงจะทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lawong และคณะ (2024) ที่ประยุกต์ใช้กรอบ 7S ในการประเมินโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ และพบว่าระบบงาน บุคลากร และค่านิยมร่วมเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพสนับสนุนข้อค้นพบนี้ โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์กล่าวถึง ระบบงาน (Systems) มากที่สุด โดยสะท้อนปัญหาฐานข้อมูลหลายระบบ การบันทึกข้อมูลซ้ำ และภาระงานด้านการรายงาน ขณะที่ด้าน Staff พบปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลัง และด้าน Style สะท้อนความต้องการให้ผู้บริหารสื่อสารนโยบายอย่างทั่วถึง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

3. ความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมของ ความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สะท้อนว่า การที่บุคลากรมีความรู้ เห็นคุณค่า ยอมรับ และพร้อมสนับสนุนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ขององค์กรมากกว่าการมีองค์ความรู้เพียงอย่างเดียว ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิด KAP Theory ซึ่งอธิบายว่า ความรู้เป็นพื้นฐานของการสร้างทัศนคติ ขณะที่ทัศนคติเป็นแรงผลักดันสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติจริง หากองค์กรมีระบบสนับสนุนที่เหมาะสม จะทำให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลเชิงคุณภาพยังสะท้อนว่า บุคลากรต้องการการพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารโครงการ รวมทั้งการสนับสนุนจากผู้บริหารในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่พบว่าทักษะและรูปแบบการบริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรในระดับสูง

4. การบูรณาการผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพสนับสนุนผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่พบว่า การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey 7S มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในระดับสูงมาก สะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดจากองค์ประกอบด้านใดด้านหนึ่ง แต่เป็นผลจากความสอดคล้องและการบูรณาการขององค์ประกอบทั้ง 7 ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม โดยข้อมูลเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานที่สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานได้ชัดเจน มีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรมีสมรรถนะและทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายเดียวกัน จะสามารถขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน ปัญหาที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูล เช่น ความซ้ำซ้อนของระบบข้อมูล ภาระงานที่เพิ่มขึ้น และข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล แสดงให้เห็นว่าหากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งขององค์กรขาดความพร้อมย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ดังนั้น การพัฒนาองค์กรตามกรอบ McKinsey 7S อย่างสมดุลและเชื่อมโยงกัน จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการอย่างยั่งยืน

เมื่อบูรณาการผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน พบว่าข้อค้นพบของทั้งสองส่วนสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างชัดเจน โดยผลเชิงปริมาณแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบ McKinsey 7S มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ขณะที่ผลเชิงคุณภาพช่วยอธิบายว่าความสัมพันธ์ที่พบจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณเกิดขึ้นผ่านประเด็นด้านการกำหนดกลยุทธ์ การจัดระบบงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างค่านิยมร่วม และการบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงสะท้อนว่าความสำเร็จในการดำเนินงานไม่ได้เกิดจาก

การพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเพียงลำพัง แต่เกิดจากการบูรณาการองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านให้สอดคล้องกัน ซึ่งเป็นสาระสำคัญของกรอบแนวคิด McKinsey 7S และสอดคล้องกับผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

14. ข้อเสนอแนะ

14.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานสาธารณสุขควรกำหนดนโยบายพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การที่เชื่อมโยงองค์ประกอบตามกรอบ McKinsey 7S โดยเฉพาะด้านระบบงาน (Systems) บุคลากร (Staff) และรูปแบบการบริหาร (Style) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการขององค์กร

2. ควรพัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลกลาง (Integrated Information System) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ลดการบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อน และสนับสนุนการติดตามผลการดำเนินงานแบบ Real-time ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร

3. ผู้กำหนดนโยบายควรจัดสรรอัตรากำลังและทรัพยากรให้เหมาะสมกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

14.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรขยายพื้นที่ศึกษาไปยังสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอื่นที่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

14.3 ข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยในการปฏิบัติงาน (Practical Implications)

1. ผู้บริหารควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

2. ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารโครงการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ

3. หน่วยงานควรจัดให้มีการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเป็นประจำ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และข้อเสนอแนะจากบุคลากรในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

15. เอกสารอ้างอิง

จิรินันท์, พ., นิธิพนันท์, ก., และรัตนธรรม, อ. (2564). การประยุกต์ใช้แนวคิด McKinsey 7S เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 13(2), 85–102.

ทวีกาญจน์, ธ. (2567). การประเมินการบริหารจัดการองค์การตามแนวคิด McKinsey 7S ของสมาคมผู้บริโภคนสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา สภาองค์กรของผู้บริโภค. *วารสารสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย*, 6(1), 81–93.

ภูษิตากรณ์, ส., และสุวรรณ, ป. (2567). แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการการบริการผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง โรงพยาบาลศิริราชธนนิคม จังหวัดสุราษฎร์ธานี. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี*, 7(1), 86–100.

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี. (2566). *แผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2566– 2570*.

พันธุ์แสงี่ยม, ก., เกียรติวัชรชัย, ก., & ศันสนียวิทย์กุล, อ. (2567). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*, 4(1), 46-80.

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)*.
- ไชยศรี, พ., จินวงษ์, อ., และศุภรัตน์กุล, ส. (2567). The Influence of Administration via McKinsey 7's Framework on Good Governance Principles in Udon Thani Hospital. *วารสารวิชาการสาธารณสุข*, 33(3), 571–582.
- กระทรวงสาธารณสุข. (2566). *แผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2566–2570*.
- พึงบรรหาร, ก., ใจคำวงศ์, น., และคณะ. (2567). การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนธุรกิจศูนย์ดูแลผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 4(1), 156–172.
- Al-Tamimi, S. A. (2023). McKinsey model and management accounting systems requirements to measure and analyze performance in emerging companies. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6).
- Bounjerte, I., Khalidy, S., Mazouzy, I., El Turk, J., Haidar, I., Kettani, A., et al. (2025). Evaluating organisational performance in healthcare: A mixed-method study using the McKinsey 7S framework. *BMJ Open Quality*, 14(2), e003317.
- Lawong, A., Kejornrak, A., Kriengkorakot, N., & Kriengkorakot, P. (2024). A BWM-TOPSIS linear programming model for evaluating the performance of health-promoting hospitals with McKinsey 7S framework in organizational management. *Journal of Current Science and Technology*, 14(2).
- Wongsin, U., Pannoi, T., Prutipinyo, C., Maruf, M. A., Pongpattrachai, D., Quansri, O., & Sattayasomboon, Y. (2025). Strategic planning and organizational performance in the public health sector: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 25, Article 1017.